



## **Verantwortung – eine grosse Herausforderung!**

von Hans E. Fischer

*«Die Menschen haben diese Wahrheit vergessen», sagte der Fuchs. «Aber du darfst sie nicht vergessen. Du bist zeitlebens für das verantwortlich, was du dir vertraut gemacht hast. Du bist für deine Rose verantwortlich ...»*

*«Ich bin für meine Rose verantwortlich ...», wiederholte der kleine Prinz, um es sich zu merken.*

*(aus: Antoine de Saint-Exupéry «Der kleine Prinz»)*

Nach dem Zusammenbruch der Finanzmärkte, die verantwortlich sind für die weltweite Wirtschaftskrise, ist es zwingend, die wirklichen Ursachen aufzuzeigen. Es darf nicht sein, dass Geschäftsleitungen, Verwaltungsräte, Aktionäre und Regierungen einfach zur Tagesordnung übergehen, ohne die begangenen Fehler ernsthaft beim Namen zu nennen sowie nachhaltige Lösungen anzustreben. Eine zweite Chance von Kreditgesprächen in diesen Grössenordnungen wird wohl kaum je mehr möglich sein.

### **Geldgier und fehlende Werte**

Das Motto «Wer mehr leistet, soll mehr verdienen» hat a priori nichts Unethisches an sich. Aber das Problem liegt darin: Geldgier, gepaart mit falschen Anreizen und fehlenden Werten, ist verheerend und führt letztlich in die wirtschaftliche und soziale Katastrophe. So weit darf es aber nicht mehr kommen.

Im Wirtschaftsleben gibt es einen wichtigen Grundsatz: «Manager arbeiten am System, Mitarbeitende im System.» Konkret heisst dies, dass Manager eine grosse Verantwortung tragen beim Entwickeln und Einführen von Führungsinstrumenten und -systemen, mit denen Mitarbeitende beurteilt, bewertet, honoriert und nachhaltig gefördert werden. Was aber, wenn sich diese Systeme an falschen oder fehlenden Werten orientieren

oder gar dazu führen, dass sich Manager enorm bereichern können, während ihre Arbeitgeber Verluste erleiden oder gar Konkurs gehen?

Die meisten Organisationen, so auch Finanzinstitute, verwenden heute variable Gehalts- und Zielvereinbarungssysteme. Diese funktionieren nach einem einfachen Prinzip: je grösser der Zielerreichungsgrad, desto höher der variable Anteil des Gehaltes. Zudem werden noch Boni ausgeschüttet für ausserordentliche Leistungen. Sind realistische und vernünftige Ziele verantwortungsvoll vereinbart worden mit einer oberen Begrenzung, ist dies grundsätzlich gut; damit kann man die Leistungsfähigkeit von Managern wie auch von Mitarbeitenden objektiv messen. Genügt dies aber bereits? Nein, Manager sollten wie alle Mitarbeitenden auch zusätzlich an ihrem Verhalten beurteilt und letztlich honoriert werden. Dies aber hat mit vereinbarten Wertvorstellungen der Organisation zu tun. Leider ist nur zu gut bekannt, dass viele der hehren Visionen und Leitbilder auf Hochglanzpapier nur Makulatur und toter Buchstabe sind, aber kaum gelebt werden. Wie steht es da mit der viel gepriesenen Glaubwürdigkeit, dem Vertrauen und dem Vorbild? Alles Worthülsen ohne Inhalt!

### **Echte Maurerarbeit ist gefordert**

Praktizierende Freimaurer wüssten eigentlich, was zu tun wäre. Ich erinnere mich gerne an den Inhalt im *Buch des Gesellen*. Überhaupt gibt die Werklehre des 2. Grades eine gute Anleitung zur Verbesserung der Arbeitswelt. Insbesondere bei der Gesellenarbeit geht es darum, dass die Gesellen aktiv am Aufbau einer besseren Welt arbeiten sollen. Die maurerischen Ideale sollen in der profanen Welt mittels unserer Intelligenz, unserer Seele und unserem Willen umgesetzt werden. Damit wird selbstredend gesagt, dass Fehlentwicklungen und Exzesse von vornherein vermieden



werden. Gefordert ist die Mitarbeit an der allgemeinen Vervollkommnung. Verstand, Seele *und* Willen sollen zur Aufrichtung eines sittlichen Tempels der Humanität eingesetzt werden. Der eigentliche Sinn der Gesellenarbeit – und letztlich aller unserer Arbeit – liegt darin: Anstelle des individuellen, egoistischen Strebens sollen wir uns für Verbesserungen für das menschliche Geschlecht engagieren, für das Wohl des Ganzen. Alles, was einen wahren Maurer antreibt, soll im Hinblick auf ein nützliches Werk zum Wohle aller geschehen. In der modernen Wirtschaftssprache könnte man dies mit Leadership umschreiben.

### **Nachhaltiger Lösungsansatz für die profane Welt: Leadership *und* Werteorientierung**

Was Manager können, das können auch Leader. Dies gilt aber nicht umgekehrt. Leader verstehen das Management-Handwerk ebenso wie Manager, heben sich aber von Managern ab, indem sie sich an klaren, verinnerlichten und vereinbarten Werten orientieren. Leader leben eine wertorientierte Führung vor, sind glaubwürdig, berechenbar, verantwortungsvoll und schaffen Vertrauen. Dies sind nicht primär Tugenden von geldgierigen Machtmenschen. Leader weisen mit der Strategie die Richtung, Leader formen die Kultur, und Leader wecken positive emotionale Energie bei den Mitarbeitenden! Nur Leader erzielen eine nachhaltige Führungswirkung.

### **Beurteilung von Führungspersönlichkeiten**

Wie soll nun aber ein Leader – eine Führungspersönlichkeit – an ihrem Beitrag zum Unternehmenserfolg korrekt bewertet und fair honoriert werden, damit in Zukunft Exzesse verhindert werden können? Dazu gibt es eine bewährte Lösung. Erfolgreiche Organisationen verdanken ihren Erfolg vorbildlichen Führungspersönlichkeiten (= Leadern) auf allen Stufen. Sie beurteilen ihre Führungskräfte

nicht nur bezüglich des finanziellen Erfolgs, sondern auch wie sie das vereinbarte Wertesystem leben. Das Vorleben dieser Werte wird in gleichem Masse honoriert wie die finanzielle Zielerreichung des eigenen Führungsbereichs. Führungskräfte erhalten bei jeder Beurteilung (Ziele *und* Verhalten) eine zweite Chance, sollten sie bei einer ersten Beurteilung sowohl die Ziele verfehlen als auch die Werte nicht leben. Es muss folglich nicht nur Konsequenzen haben, wenn sie ihre finanziellen Ziele nicht erreichen, sondern auch wenn sie die vereinbarte Werteorientierung nicht vorleben. Mit diesem Lösungsansatz liesse sich eine entscheidende und notwendige Korrektur erzielen, die uns diese Krise beschert hat.

Es ist zu hoffen, dass nach dieser globalen Wirtschaftskrise der Leidensdruck in allen Führungsetagen nun gross genug ist, um endlich Leadership (Maurerarbeit!) zu praktizieren, d. h. die Ideale der maurerischen Arbeit in der profanen Welt umzusetzen.

